

# BUSINESS REPORT

2026年3月期 中間株主通信

2025年4月1日 ▶ 2025年9月30日

トップ  
メッセージ

特集

事業構造の再構築と  
人的資本を軸にした経営の実践へ

日本事業における  
構造改革の実践

第14次中期経営計画

MP-14

# To our shareholders

株主の皆さんへ

## 事業構造の再構築と人的資本を軸にした経営の実践へ

代表取締役 社長執行役員 兼 CEO

にしむら けん  
西村 健



株主の皆さんには平素より格別のお引き立てを賜り、厚く御礼申し上げます。

代表取締役 社長執行役員の西村健です。当社グループは2024年4月より、第14次中期経営計画(以下:MP-14といいます。)をスタートし、MP-14の初年度では私が自ら「収益性の改善に向けた構造改革」を柱に据える意思表示を行い、社員の主体的な取り組みを後押しする体制づくりを進めました。日本では、原材料の調達先や適正価格の見直しといった施策により、限られた資源の中でも利益を確保する仕組みづくりが進展しました。こうした取り組みを通じて、社員一人ひとりが「自ら考え、動く」意識を高め、組織全体としての学びと成長が促進されたと実感しています。今後においては、MP-14最終年度の収益目標の達成に向け、投資とリターンのバランスを取りながら、企業価値の最大化を目指してまいります。

その取り組みテーマの一つとして、国内事業とブランド戦略の深化があります。国内の男性化粧品市場には未開拓の領域が多く存在しており、当社が持つブランド資産や研究開発力を最大限に活かせる余地があると考えています。市場のボリュームゾーンの変化に応じて、ターゲット層を広げ、商品ラインアップやプロモーション戦略を再構築していく必要があります。さらに、新たな成長の柱として、ECチャネルの本格展開に取り組み、リアル店舗を中心だった流通戦略を見直し、新たな顧客層の獲得と事業構造の多様化を図っています。大阪大学大学院との共同研究講座や北里大学薬学部への寄附講座は、将来に向けた基礎研究および人財育成の位置付けであり、「頭髪・頭皮」「皮膚」「体臭／制汗」の研究成果を商品化につなげております。こうした新領域への挑戦には当然リスクも伴いますが、同時に自社の成長力を引き上げる貴重な機会でもあります。強みとするカテゴリーを基盤としながら、外部とのコラボレーションも視野に入れた「選択と集中」によるブランド戦略を展開し、国内事業の再成長に向けて取り組んでまいります。

一方、海外事業の再成長に向けての取り組みも進めております。マンダムグループの海外戦略において最も重要な拠点であるインドネシアについては、私自身、現地に足を運び、経営陣や社員との対話を重ねる中で、確かな手応えと変化の兆しを感じています。とりわけ、収益性改善に向けた取り組みにおいては、各分科会をローカル社員がリードする形で進めてきました。これは単なるコスト削減や効率化の施策ではなく、意思決定の分散化とスピード向上を実現するための「経営の現地化」の大きな一歩でもあります。現地の社員が自ら考え、判断し、行動する文化が根付きつつあることは、今後の持続的な成長に向けた基盤となります。さらに、長年築いてきたインドネシア国内の流通網は、競合他社にはない強みであり、これを活かして、新商品の投入やコロナ禍以降控えていた広告・販促活動も再開し、ブランドアクティビティ強化と売上回復を拡大させてまいります。インドネシア以外のエリアにおいては、人口成長が続くことに加え、生活者のニーズ・ウォンツも多様化・高度化しており、今後はそれぞれのエリアにマッチした商品・サービスを、現地の視点で企画・展開する力が不可欠です。地域ごとのポテンシャルに応じて経営資源を配分し、全体最適によるグループ経営の高度化を進めています。海外事業は、マンダムの次の100年に向けた成長の原動力です。変化する世

界市場の中でも強くしなやかに進化し続ける企業を目指してまいります。

MP-14の初年度では、社員一人ひとりが変化に前向きに向き合い、自ら考え、行動し、組織に貢献する姿を数多く目の当たりにしました。こうした社員の姿勢こそが、当社の成長を支える原動力であり、将来の可能性を大きく広げてくれるものだと確信しています。今後の変化のスピードと複雑さを考えれば、自発的な学びや越境的なキャリア形成を促す仕組みが、これまで以上に重要であり、MP-14では、人財育成を戦略の中心に据え、「自ら学び、自ら成長する」企業文化の醸成を目指します。

2027年12月、マンダムは創業100周年という大きな節目を迎えます。この記念すべき年を、単なる過去の回顧ではなく「未来への始まり」と位置付け、現在進行中のMP-14を確実に進捗させることが、私の最大の責任であり使命であると考えています。

今後とも、変わらぬご支援とご理解を賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

[(変更)「MBOの実施に関する賛同の意見表明及び応募の推奨に関するお知らせ」の一部変更に関するお知らせ] (2025年12月4日時点)

当社は、2025年11月27日、カロンホールディングス株式会社(以下「公開買付者」といいます。)から、公開買付者が開始している本公開買付けの買付条件等の変更等に関する提案書を受領したことから、当該提案書の内容について、公開買付者が提出した同日付の公開買付届出書の訂正届出書の内容も踏まえ、買付条件等の変更後の本公開買付けを含む一連の取引が当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資するものであるか等の観点から検討を行いましたが、2025年12月4日開催の取締役会において、本公開買付けに賛同する旨の意見は維持する一方で、本公開買付けは、魅力的な価格により当社株式を売却する合理的な機会を当社の株主の皆さんに対して提供するものであるといえるもの、現時点においては、当社が、当社の企業価値ひいては株主共同の利益に資する実現可能性のある買収提案を得ることを目的とした手続を実施していることを踏まえ、引き続き、当社の株主の皆さん方が本公開買付けに応募することを推奨することの是非について中立の立場をとった上で、当社の株主の皆さん方が本公開買付けに応募するか否かについては、株主の皆さんのご判断に委ねる旨の決議をいたしました。詳細については、2025年12月4日付の当社プレスリリース「(変更)「MBOの実施に関する賛同の意見表明及び応募の推奨に関するお知らせ」の一部変更に関するお知らせ」をご参照ください。

上記プレスリリース以降の開示書類等につきましては、以下において、順次、発信いたしますので、株主の皆さんにおかれましてはご参照のうえ、ご検討を賜りますようお願い申し上げます。

当社ウェブサイトのご案内  
ウェブサイトTOP ▶ ニュースリリース  
<https://www.mandom.co.jp/release/>

2025年12月

# 日本事業における構造改革の実践

2024年2月より、日本事業において、各領域を横断した収益性改善の構造改革プロジェクトを推進しております。収益性改善という経営課題解決を実践しながら、同時に社員がそれを実行していくためのスキルの獲得や交渉能力の向上などによる次世代のマンダムを担う人財の育成を基軸に据えております。以下に、発足背景と狙い、および現時点の成果と課題を改めてお伝えします。

## 発足背景と狙い

MP-14への移行に際して、喫緊の課題は、日本事業・インドネシア事業での収益性の悪化でした。売上高の伸び悩みに加え、原材料を中心とする費用高騰により原価率が上昇し、収益性を大きく圧迫していました。持続的に企業価値を向上するには、しっかり稼ぎ、その利益を将来の成長分野に投資する原資の確保が不可欠という状況の中、CEO自らが「変わらなければ」という強い信念のもと変革リーダーとなり、日本事業で構造改革を開始しました。マーケティング、営業、技術、生産、人事、経営戦略など、多くの社員が参画する全社的取り組みとなっております。インドネシアにおいても、日本事業と連動する形で調達と生産などの改革を進め、収益性の改善を図っております。

## 成果と課題

成果としては、社員がそれぞれの課題解決に対して、積極的に自分ゴトとして取り組んでおり、計画どおりに進捗したことです。さらに、必要とされる能力・スキルの教育を並行して実践しており、例えば、課題を必ず達成する「徹底力」、および取引先さまや得意先さまとの「交渉力」など、個々の社員のスキルアップや組織知の向上において手応えを得ることができました。一方、課題としては、計画策定時点における改善効果の発生タイミングの見通し精度を欠いていたことにより、タスクの終了時期と実際の経営成績である損益計算書への反映タイミングでギャップが生じてしまったことが挙げられます。

## 収益性改善目標

### 具体的取り組み施策と改善効果額実績と見通し

施 策	進 捗	改善効果※前期比	
		2025年3月期	2026年3月期 見通し
適正価格への改定	◎ 2024年9月に159SKU、2025年2月に48SKUの改定 ◎ さらに、2025年11月に追加で35SKUを改定	6億円	6.5億円
不採算SKUの削減	◎ 不採算SKUの1/2を廃番、1/3を価格改定	1.5億円	1.5億円
原材料の戦略的調達化	◎ アルミ缶、不織布、アルコール等調達の効率化 ※インドネシアでも実施		
代替可能な原材料への切り替え	◎ ペーパー商材における新不織布の採用 ◎ 新包材への切り替え 等	2億円	6億円
その他	◎ 営業費用最適化 ◎ 間接費削減 等	2億円	6億円
合 計		11.5億円	20億円

70 億円以上  
(MP-14の4年間総額)

2025年3月期～2028年3月期

前期(2025年3月期)、および今期(2026年3月期)においては、収益性の改善効果が出る一方で、構造改革に伴う費用も発生するため、収益への貢献は限定的となります。ただし、2027年3月期以降は、当該費用の発生は想定しておらず、飛躍的な営業利益の創出につなげてまいりたいと考えております。

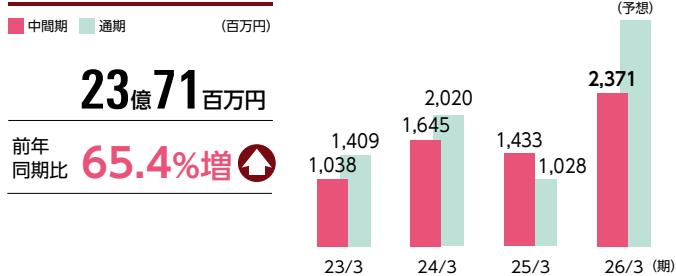
# Financial highlights

中間期決算ハイライト

## 売上高



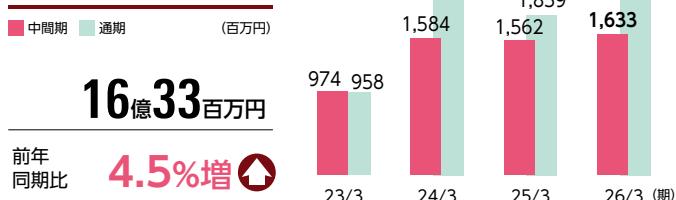
## 営業利益



## 経常利益



## 親会社株主に 帰属する中間(当期) 純利益



### Point

売上高(20億69百万円増加)

インドネシアにおいてスタイリングやメイクカテゴリーの伸長が売上拡大をけん引、さらに日本における夏シーズン品やミドル向けアイテムの伸長も加わり、前年同期比+5.3%の増収となりました。

営業利益(9億37百万円増加)

インドネシアの継続した売上回復と原価率の低減、および日本の構造改革に伴う粗利の増加により、各種費用の増加を吸収し、前年同期比+65.4%の増益となりました。

## 所在地別売上高・営業利益の概況

### 日本

#### 売上高

**223億30百万円** 前年同期比 **2.3%増**

#### 営業利益

**13億8百万円** 前年同期比 **17.4%増**

「ギャツビー」夏シーズン品や「ルシード」を中心とした売上増、および構造改革により、増収、増益となりました。

### インドネシア

#### 売上高

**77億91百万円** 前年同期比 **26.4%増**

#### 営業利益

**3億92百万円** 前年同期比 **—**

「ギャツビー」スタイリングや「ピクシー」メイクの新シリーズの展開、および販促・広告活動の強化により、増収、黒字転換となりました。

### 海外その他

#### 売上高

**111億30百万円** 前年同期比 **0.6%減**

#### 営業利益

**7億91百万円** 前年同期比 **26.1%減**

一部エリアにおけるメイクの新興ブランドの台頭、および中国などの落ち込みがあり、減収、減益となりました。

## 連結貸借対照表 (単位:百万円)

科目	前期末 (2025年3月31日)	当中間期末 (2025年9月30日)
流動資産	60,610	59,732
固定資産	36,881	36,327
資産合計	97,492	96,059
流動負債	15,013	14,194
固定負債	5,805	5,839
負債合計	20,818	20,033
純資産合計	76,673	76,025
負債純資産合計	97,492	96,059

### Point

資 産(14億32百万円減少)

商品および製品、受取手形および売掛金の減少などにより、資産は減少となりました。

負 債(7億85百万円減少)

支払手形および買掛金の減少などにより、負債は減少となりました。

純資産(6億47百万円減少)

為替換算調整勘定の減少などにより、純資産は減少となりました。

## 「ギャツビー EXプレミアムタイプデオドラントシリーズ」

## 根本から汗・ニオイケア 「ギャツビー EXプレミアムタイプ デオドラントロールオン」が好調

先端汗腺研究に基づく制汗力と殺菌力で、ニオイの発生を根本から防ぐ当アイテムは、多くの生活者から高い評価をいただいております。2025年3月より、お笑いコンビ・マヂカルラブリーの野田クリスタルさんを起用した新CMを放映し、話題性の向上につながりました。「汗を眠らせ、ニオわせない。」という特徴を印象的に表現し、「頭に残る」「ギャツビーらしい」といった反響をいただいております。夏場の需要期に合わせたプロモーション強化も奏功し、売上の大幅伸長につながり、市場内での存在感を高めました。

今後も生活者接点の拡大とブランド価値向上に継続して取り組んでまいります。



## インドネシアの事業再生

## PUSHからPULLへの転換

インドネシアの若年層ユーザー獲得、および市場の定着に向けて、ギャツビーから新ヘアスタイリングシリーズやフレグランスの新商品を発売、ピクシーからベースメイクアップの新シリーズやデコラティブ、スキンケアの新商品を発売しました。連動して、各種媒体における広告投下や各ストアでの店頭展開の強化を実施し、ブランドとしての存在感を強化しております。

さらに、新たな流通の開拓として、近年、成長著しいEC業態への取り組みを強化しており、大手ECサイトでの販促施策、トコオンライン(個人や小規模事業者が展開するEC店舗)の開拓、本社内に設置している配信スタジオにおけるライブコマースの実施など、各種取り組みを実施しております。

今後においても、生活者接点のさらなる拡大を目指して、継続して取り組みを進めてまいります。



## 「質感再整シリーズ」全面リニューアル

## うねり・ダメージを内外から補修・再整し、 究極の艶とまとまり髪を目指す 「Re:(アールイー)シリーズ」として新たに展開

サロン技術発想×マンダムの毛髪研究を結集し、髪を内外から補修する「再整美容」を提案するヘアケアシリーズです。髪の内部に浸透し補修することで、切れにくいしなやかな髪に導く酸熱ケア成分「レブリン酸」を配合。さらに、髪内部のダメージや脆くなつたキューティクルを補修し髪のうるおいを守る、毛髪補修成分「ケラチナアミノ酸」を新たに配合し、使うたび素髪から美しく、毛先まで滑らかにまとまるストレート髪へ導きます。

「あなたらしい髪を自由に楽しむ」というルシードエルの想いのもと、CMやキャンペーンなどの各種プロモーションを展開し、ブランドや商品の認知がより高まるよう取り組んでまいります。

新たに始動するルシードエルにぜひご期待ください。



## 海外トピック

## マレーシアACGI社「シルキーガール」 20周年記念限定商品発売

若者向けでトレンド感のあるカラーコスメブランド「シルキーガール」は、マレーシアをはじめ、シンガポールやインドネシアなど、幅広いアジアのエリアで展開しております。高品質のアイメイク、リップ、ベースメイク、フレグランスなど、多くのカテゴリーを展開しており、楽しくカラフルなラインアップを提案しております。

2025年、ブランド誕生20周年を迎えて、記念シリーズ「Glow UP Collection」の発売やキャンペーンを実施し、話題性の喚起や視認性の強化に取り組みました。

これからも愛されるブランドとして、さらなるファン拡大を図つてまいります。





### ギャツビー ヘアスプレー・ヘアフォームの 缶容器において年間のアルミ使用量を25トン削減へ 温室効果ガスも年間335トン削減

ギャツビーのヘアスタイリング剤7品において、容器としての性能や耐圧強度を保ちながら、従来よりもアルミ使用量を削減し、軽量化した缶容器に切り替えております。対象商品合計でのアルミ使用量の年間削減量は約25トン<sup>\*1</sup>、この軽量化に伴う温室効果ガスの削減は二酸化炭素換算で年間約335トン<sup>\*2</sup>となります。



エアゾール商品に使用するアルミ缶容器は、ガス充填による内圧耐性の確保に加え、輸送・使用時の凹み防止のための強度が必要となります。今回のアルミ使用量削減においては、従来品同等の基準を満たす性能・強度が確保できました。対象商品の年間出荷数量は約600万本<sup>\*3</sup>であり、高いアルミ使用量削減効果が期待できることから、軽量化した缶容器の採用にいたりました。

今後も当社のサステナビリティ戦略に基づき、環境・社会課題の解決に向けて、E・S・Gの3つの視点から本業を通じた取り組みによるお役立ちの進化と企業価値の最大化を目指してまいります。

\*1 2023年度の出荷実績をもとに算出(スラグでの算出) スラグ…アルミをコイン状に加工した、缶に形成する前の状態のもの

\*2 2023年度の出荷実績をもとに二酸化炭素換算にて算出

\*3 2023年度の出荷実績をもとに算出

### 会社概要 [2025年3月31日時点]

社名 株式会社マンダム

本社 大阪市中央区十二軒町5番12号

設立 1927年12月23日

資本金 11,394,817,459円

従業員 613名(連結2,587名)

事業内容 化粧品、香水の製造および販売、医薬部外品の製造および販売

### 株主メモ

事業年度 每年4月1日から翌年3月31日まで

定期株主総会 每年6月開催

基準日 定時株主総会 每年3月31日  
期末配当金 每年3月31日  
中間配当金 每年9月30日

[そのほか、必要があるときは、  
あらかじめ公告して定めた日]

単元株式数 100株

株主名簿管理人 大阪市中央区北浜四丁目5番33号

事務取扱場所 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

郵便物送付先 〒168-0063

東京都杉並区と泉二丁目8番4号  
三井住友信託銀行株式会社 証券代行部

電話照会先 0120-782-031(フリーダイヤル)

受付時間 9:00~17:00(土・日・祝日および12/31~1/3を除く)

株主名簿管理人

および特別口座 三井住友信託銀行株式会社

の口座管理機関

詳細は、当社Webサイトをご確認ください URL <https://www.mandom.co.jp/ir/stockinfo.html>

### 株式会社マンダム IR室

〒540-8530 大阪市中央区十二軒町5番12号  
TEL:06-6767-5020 FAX:06-6767-5044

株式会社マンダムはISO14001(福崎工場)を認証取得しております。

### IRメール配信サービス

当社のIR・会社情報をタイムリーにお知らせしております。  
(会員登録はこちらから)

[マンダム IR 情報](#) [検索](#)



UD FON

見やすいユニバーサルデザイン  
フォントを採用しています。

